

บทที่ 6

การควบคุม

หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- หลักการควบคุม
- ประเภทของการควบคุม
- กระบวนการควบคุม
- ประโยชน์ของการควบคุมต่อการจัดการ
- การใช้การควบคุมในงานต่างๆ ในองค์การ

บทที่ 6

การควบคุม (Controlling)

การควบคุม คือ กระบวนการวัดการดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ

การควบคุมเป็นกิจกรรมที่คู่กับการวางแผน เพื่อให้การวางแผนนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และการควบคุมเป็นการควบคุมที่ก่อให้เกิดประโยชน์

หลักการควบคุม

ความสำคัญของการควบคุม

1. ระบบการควบคุม เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบผลงาน
2. การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเป็นแนวทางประสานพฤติกรรม
3. การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้แผนที่วางแผนบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะการควบคุม

1. การควบคุมควรได้กำหนดเป้าหมาย
2. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะของงาน
3. การควบคุมจะเหมาะสมกับแบบขององค์การ
4. การควบคุมควรมีลักษณะยืดหยุ่น
5. การควบคุมเป็นการวางแผนไวล่วงหน้า
6. การควบคุมจะต้องเตือนความผิดปกติ
7. การควบคุมจะมีลักษณะประหยัด
8. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไข

ประเภทของการควบคุม

1. การควบคุมด้านปริมาณ (quantity Control)
2. การควบคุมด้านคุณภาพ (Quality Control)
3. การควบคุมด้านเวลา (Time Control)
4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost Control)

ประโยชน์ของการควบคุม

1. ทางด้านตัวบุคคล
 - ตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผล
 - เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นหัวหน้าต่อไป
 - เป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ
 - เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ช่วยลดอุบัติเหตุให้น้อยลง
 - เป็นเครื่องกระตุ้นความก้าวหน้าของงาน
2. ทางด้านงาน
 - เพื่อดูว่างานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่
 - ทำให้ทราบว่าจะก้าวหน้าเพียงใด ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
 - ต้องแก้ไข หรือมีข้อขัดข้องต่างๆ หรือไม่
 - วิธีปฏิบัติงานที่ทำอยู่นั้นเป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่
 - ช่วยให้ทราบว่าใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
 - เป็นการประหยัดเวลา เงิน และแรงงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการควบคุม

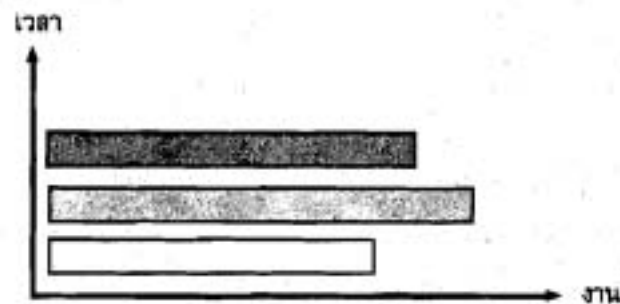
การวางแผน
การจัดองค์การ
การเลือกบุคลากร
การควบคุม



สัมพันธ์กันมากที่สุด

เทคนิคที่ใช้ในการควบคุม

1. เทคนิคการควบคุมงานโดยงบประมาณ (Budgetary Control Techniques)
 - งบประมาณรายจ่ายประจำปี Annual Expense Budget
 - งบประมาณแบบแสดงรายการหรืองบประมาณตามลักษณะการใช้งาน (Line - item budgeting or object of expenditure budget)
 - งบประมาณแบบแสดงผลงาน
 - PPBS - Planning Programming Budgeting System
 - ZBB - Zero - Base Budgeting
2. วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (Statistical Data)
3. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break - Even Point Analysis)
 - จุดคุ้มทุน = ต้นทุน เท่ากับ รายได้
4. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
5. แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)



กระบวนการควบคุม

ลักษณะการควบคุม

1. การควบคุมภายใน (Internal control) Cyber netic control systems ตรวจสอบและแก้ไขผลการดำเนินงานตัวเองได้
2. การควบคุมภายนอก (External control)
การควบคุมโดยผู้อื่น หน่วยงานอื่น เป็นการควบคุมประเภทที่พบบ่อยในองค์การ

ขั้นตอนการควบคุม

1. กำหนดเป้าหมาย ผลการดำเนินการและกำหนดมาตรฐานเพื่อให้การควบคุมเกิด

ประโยชน์และมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดเป้าหมายซึ่งสามารถวัดได้ และกำหนดมาตรฐานของการควบคุม

ชนิดของมาตรฐานในการควบคุม

1. มาตรฐานผลผลิต (Output standard)

มาตรฐานที่สามารถวัดได้จากผลของการดำเนินการ โดยมากเป็นปริมาณคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา

2. มาตรฐานจากปัจจัยป้อน (Input standard)

ในกรณีที่วัดผลจากการดำเนินงานได้ยาก จำเป็นต้องวัดจากปริมาณปัจจัยป้อน เช่น การวัดการปฏิบัติตามระเบียบ การจัดการมาปฏิบัติงาน

2. วัดประเมินผลการปฏิบัติงานจริง

ใช้วิธีการที่เหมาะสมเพื่อประเมินระดับ หรือผลการดำเนินงานในปัจจุบันได้มาจาก

- การรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงาน
- บันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน
- วิเคราะห์ข้อมูล
- จัดทำรายงาน

ความจำเป็นในการแก้ไข = ระดับเป้าหมาย - ระดับการทำปัจจุบัน

Need for Corrective action = Target - actual performance

3. เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

ความจำเป็นในการแก้ไขปรับปรุง = ระดับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ - ระดับผลการปฏิบัติงานจริง

วิธีการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

- เกี่ยวกับอดีต (A historical Comparison) ใช้ข้อมูลในอดีตเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบ

- เปรียบเทียบกับผู้อื่น (A relative Comparison) ใช้ผลการบรรลุเป้าหมายของผู้อื่น หน่วยงานอื่น หรือบริษัทอื่น องค์กรอื่น เป็นมาตรฐานที่ตั้งไว้เปรียบเทียบ

- เทียบกับข้อกำหนดทางวิศวกรรม (An Engineering Comparison) เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้ออกแบบกำหนดไว้ หรือมาตรฐานของรัฐบาล หรือข้อมูลสากลที่ยอมรับเป็นมาตรฐาน

4. การปรับปรุงแก้ไข

เมื่อผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินการพบว่าไม่ตรงตามเป้าหมายจะต้องแก้ไขปรับปรุง โดยเลือกหัวข้อที่มีความจำเป็นสูงสุดเพื่อทำการปรับปรุง Management by Exception ปรับปรุงแก้ไขหัวข้อที่ผลของการปฏิบัติงานต่างจากเป้าหมายมากที่สุด และทำการตรวจสอบอีกครั้งหลังแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไขที่เหมาะสมควรเน้นการปรับปรุงพัฒนา โดยมีการปรับปรุงทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การแก้ไขปรับปรุงระยะสั้น การดำเนินการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้หมดไป ทำให้ความแปรผันหมดไปทำได้โดยจ้างที่ปรึกษาภายนอก จ้างพนักงานชั่วคราวเพิ่ม หรือทำงานล่วงเวลา เพื่อแก้ปัญหาผลิตไม่ทัน

การปรับปรุงแก้ระยะยาว การดำเนินการแก้ปัญหาเกิดซ้ำในระยะยาวทำได้โดยจัดฝึกอบรมให้ความรู้ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน

ชนิดของการควบคุม

1. ควบคุมก่อนการดำเนินการ (Feedforward control)

(preliminary control) ตรวจสอบควบคุมเชิงป้องกัน เป้าหมายชัดเจน เข้าใจร่วมกัน (clear objective) ทิศทาง ทรัพยากร ทุกอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

2. ควบคุมระหว่างการดำเนินการ (Concurrent Control)

(Steering control) ควบคุมระหว่างการดำเนินการที่เกิดขึ้นอยู่ แก้ไขและปรับปรุงก่อนการดำเนินงานสิ้นสุด

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน (Feedback Control)

(Postaction control) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการในครั้งต่อไป

ประโยชน์ของการควบคุมต่อการจัดการ

ระบบการควบคุมในองค์การ

1. การเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน
2. การควบคุมทางการเงิน

3. การควบคุมการผลิต
 - Purchasing Control
 - Inventory Control
 - Quality Control
4. การควบคุมกิจกรรมการปฏิบัติงาน

การใช้การควบคุมในงานต่าง ๆ

Benchmarking เป็นวิธีการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานโดยใช้การตั้งมาตรฐานจากการอ้างอิงภายในหรือภายนอกองค์กร

1. Internal Benchmarking

คือการใช้การอ้างอิงจากภายในองค์กรเป็นมาตรฐาน เหมาะสมกับเป้าหมายระยะสั้น เนื่องจากเป็นความสามารถภายในที่เป็นไปได้ หรือเคยทำได้แต่มีข้อเสียคือเป้าหมายไม่พัฒนาให้สูงขึ้นมาก

2. External Benchmarking

ตั้งเป้าหมายโดยกำหนดอ้างอิงจากนอกองค์กร

- *Financial Rati* อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไร
- *Performance matrice* เครื่องมือในการประเมินสมรรถภาพการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การผลิต การส่งมอบสินค้า, คุณภาพ, เวลาสู่ตลาด, การบริการลูกค้า, ความเชื่อถือได้, การแก้ปัญหา

- *Best Practices* คือกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนวิธีการที่พัฒนาในแต่ละองค์กรที่ทำแต่ละด้านอย่างดีเลิศ เพื่อใช้แก้ปัญหาเฉพาะงาน วิศวกรรม, การตลาด, ยุทธศาสตร์, การพัฒนาธุรกิจ

- *Critical Success Factors (CSF)* ศึกษาปัจจัยความสำเร็จสำหรับความสำเร็จแต่ละด้าน เช่น การวิจัยพัฒนา, วิศวกรรม, การผลิต, การตลาด เกิดจากการดำเนินงานยาวนานขององค์กร เช่น ที่ทดลอง ค้นพบ ปัจจัยต่างๆ สู่ความสำเร็จหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

- *Balance Scorecard* การประเมินความสำเร็จ ด้วยการสร้างสมดุลของความสำเร็จ

- Financial
- Customer
- Development
- Learning